

# コロナ禍における企業経営の針路 —非財務情報、SDGsに関する考察—

## Direction of corporate management under the influence of the novel coronavirus —A study on non-financial information, SDGs—

林 信義\*

Nobuyoshi HAYASHI

### 1 はじめに

現在、新型コロナウイルスの拡大により、世界中が未曾有の危機に瀕している。当然のことながら企業活動にも大きな影響を与えている。日経新聞によると、上場企業の2020年4月～9月期決算は、純利益の合計額が前年同期比38%減の10兆808億円となった。コロナ禍が企業業績を直撃し、最終赤字の企業の割合は27.5%に上った。

このような大変厳しい事業環境の中で、中長期的に企業はどのような取り組みをするべきであろうか。ニューノーマルにおいて持続可能な企業経営とはどうあるべきであろうか。

従来、企業価値は財務諸表などの財務情報で表されていた。しかし、近年、国連の持続可能な開発目標(SDGs)やESG投資など持続可能な社会の構築に向けた世界的な取り組みが進んでいる中で、非財務情報が中長期的な企業の業績や持続可能性に影響を及ぼすという認識が浸透しつつある。それにつれて、投資家を含めたステークホルダーは企業経営者が非財務的な事項をどのように捉え、取り組んでいるかについて強い関心を示している。そして、その潮流はコロナ禍によってさらに加速すると考えられる。したがって、現在の不透明な経営環境の中、企業の中長期的な価値創造力について非財務情報を通じて考察していきたい。

### 2 SDGsと企業経営

SDGsへの関心の高まりを背景に、非財務情報も重視されるようになってきた。SDGsの認知度は年々向上している。日本能率協会の調査では、SDGsを「知っている」企業の割合は、2018年の61.8%から2020年の88.4%と26ポイントも上昇している。ちなみに、別の調査では、これから就職を控えている大学生のSDGsに対する認知度も2020年、76.4%と前年同期調査と比較すると20ポイント以上高く、この1年で認知度が大きく高まったことがわかる。

SDGsをベースに自社のビジネスモデルの変革に取り組んでいる企業が増えている。企業にとってSDGsが重視されるようになった原因には、攻めと守りの2つの面がある。攻めの面としては、SDGsが大きなビジネスチャンスを生み出すからである。SDGsには、人びとの健康や福祉、食料、環境保全、自然エネルギーやICTなど世界をより良くする多くの施策が含まれているため、その実現に向けて新しいマーケットが生まれる。各企業はそれを事業機会と捉え、自社のビジネスモデルを進化させようとしている。一方、守りの面としては、SDGsが企業活動のリスクを軽減するからである。企業は、人権や環境、健康に対してマイナスの影響を与えてしまうと、社会から厳しい批

\* 埼玉工業大学人間社会学部情報社会学科

判を受け、存続はできなくなる。SDGsには社会規範が数多く含まれており、これらは企業活動を律する規範となり、企業の持続可能性を妨げるリスクを低減する役割がある。

そもそも企業は社会の公器であることから、存在意義自体がSDGsのコンセプトに合致する。持続可能な企業経営をするためには、社会との共生、社会への貢献が欠かせない。しかし、社会的に意義のある取り組みであっても利益が出なければ存続は難しい。また、利益を優先する余り、社会的に認められない活動をしてしまう場合でも存続はできない。経済的価値と社会的価値の両立を目指す企業活動は、SDGsに関する取り組みと合致する。ゆえに、企業がSDGsに取り組むことは、自らの存在意義に正対することに等しい。

企業がSDGsの各目標達成に向けた手段がESGである。企業はESGを実践することで社会の公器としての役割を果たすことができる。日本最大級の機関投資家である年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）が、ESGを重視した投資を行うことを2015年に宣言した。その後、他の投資家も同様の方針を打ち出したことでESG投資の流れができつつある。これにより、投資を受ける側の企業は、SDGsに向けた具体的な戦略や今後の展望についてESG活動を通してステークホルダーに発信する必要性が高まっている。その媒体として、統合報告書を活用する企業が増加している。

### 3 統合報告書による情報開示

企業を取り巻くステークホルダーが非財務情報への関心を高めている中、非財務情報の開示に関してスタンダードやフレームワークが作成されている。

その中でも、IIRCフレームワークは財務・非財務を含む6つの資本（財務、製造、知的、人的、社会・関係、自然資本）を用いた企業価値創

造プロセスの統合開示に関するフレームワークである。この中で、統合報告書は「組織の外部環境を背景として、組織の戦略、ガバナンス、実績、および見通しが、どのように短、中、長期の価値創造につながるかについての簡潔なコミュニケーション」と定義されている。したがって、統合報告書の情報開示では、様々な資本を活用しながらビジネスモデルを通して経済的・社会的価値を創造し、持続可能な成長が実現できることを表現する必要がある。

統合報告書の非財務情報における重要な要素の一つがマテリアリティ（重要項目）の選定、開示である。企業が関係する経済、環境、社会的な課題は多岐にわたるため、そのすべての対応には限界がある。よって、自社のビジネスに対する影響の大きさとステークホルダーの意思決定に対する影響の大きさの2軸から優先順位を付け、選定、開示したものがマテリアリティである。GRIスタンダードには、マテリアリティの特定やアプローチが示されている。非財務情報報告の標準化を目的としたものであるため、一般開示項目、マテリアル項目のそれぞれに指標等の報告開示事項が具体的に明示されている。

このような国際的なフレームワークが作成されたため、統合報告書を発行する日本企業数は年々増加している。ディスクロージャー&IR総合研究所の調べでは、2015年は224社であったが、2019年は536社、2020年は580社程度と右肩上がりの状況である。統合報告書の内容についてもIIRCフレームワークの統合思考を用いた情報開示であることをコミットしている統合報告書の割合は8割以上を占める結果となった。企業が利用し影響を与える資本との関係について能動的に考える統合思考を基礎とし、組織の長期にわたる価値創造に関するコミュニケーションが浸透しつつある状況である。

## 4 分析企業の選定

コロナ禍における対応事例を調査するために8社を選定した。選定においては、GPIFが発行している「GPIFの国内株式運用機関が選ぶ「優れた統合報告書」」を活用した。これは、GPIFが国内株式の運用を委託している運用機関に対して、それぞれ最大10社の優れた統合報告書の選定を依頼した調査である。その調査結果に従い、5機関以上の運用機関から高い評価を得た企業を2020年版、2019年版から抽出した。

項目	2020年	2019年
8 機関	－	伊藤忠商事
7 機関	日立製作所	丸井
6 機関	麒麟	大和ハウス工業
6 機関	伊藤忠商事	味の素
5 機関	三井化学	オムロン
5 機関	丸井	－

図表1：分析対象企業一覧

出典：GPIFの国内株式運用機関が選ぶ「優れた統合報告書 2020年、2019年から筆者作成

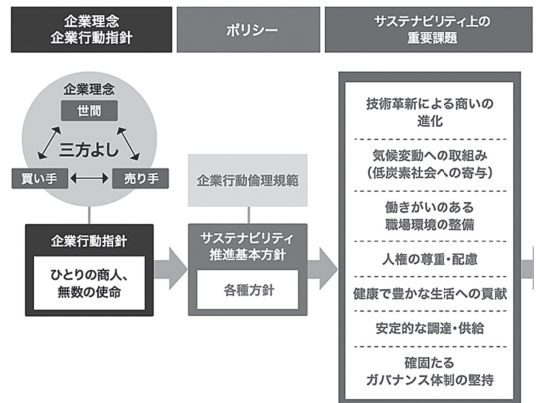
上記の表より、伊藤忠商事、日立製作所、丸井グループ、麒麟ホールディングス、大和ハウス工業、味の素、三井化学、オムロンの8社を選定し、統合報告書の分析を行う。

## 5 各社の取組

### 5-1 伊藤忠商事

伊藤忠商事の統合レポート2020のコンセプトは、「不変の価値観「三方よし」の実践による企業価値の持続的拡大」である。本年4月、グループ経営理念を「三方よし」に改訂した。コロナ禍対応を含む経営環境の急激な変化と社会課題の解

決に対応することを目的とした改訂である。環境激変を乗り越えていくためには、全社員、誰もが共感できる価値観を打ち出し、グループ全体の結束力を高める必要があった。経営理念が社員自らの力で考え、自分の使命をしっかりと果たしていく上で、拠り所にもなっている。



図表2：サステナビリティ推進の流れ

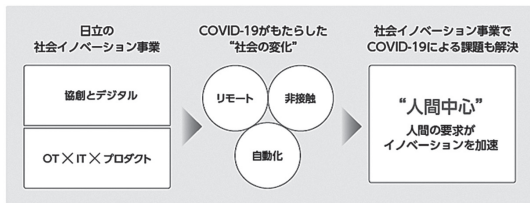
出典：ESGレポート2020

「三方よし」は社会の公器として創出した利益を分かち合う考え方である。よって、この考え方は、SDGsで提唱されている「すべての人が平和と豊かさを享受できるようにすることを目指す」普遍的な考えに沿っている。また、買手の信用を得て、その信頼関係のもとに利益を上げ、得た利益を世間に配分する「利益三分主義」もSDGsに近い概念である。伊藤忠商事のビジネスモデルは、経営理念の「三方よし」を中心に、経済的価値と社会的価値の「何れか」ではなく、「何れも」追求していくものである。この方針もSDGsの考え方と符合しており、「何れも」追求することでこれまでにないアイデアが生まれ、イノベーションが促進される。これは、マテリアリティとそれらに関連するSDGsにも表われており、マテリアリティの最上位の項目「技術革新による商いの進化」は、SDGsターゲット9「産業と技術革新の基盤をつくろう」に関連付けられている。

## 5-2 日立製作所

プロダクト納品後の運用の中で培った「OT」（制御・運用技術）と銀行系、産業用などの「IT」のノウハウも加えた「IT×OT×プロダクト」を強みとしている。コロナ禍によって人々の生活スタイルは大きく変わり、コロナ禍が収束しても世の中はすべて元の状態に戻ることはない。変化をチャンスにする取組を行っている。

日立製作所はコロナ禍により「リモート」、「非接触」、「自動化」をキーワードとしている。これらはコロナ禍がもたらす課題を解決するヒントを与えるものである。これまで取り組んできた社会イノベーション事業がコロナ禍を推進力として加速するものと考えている。



図表3：コロナ禍の経営方針

出典：統合報告書 2020

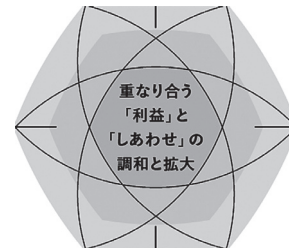
人間が不便・不自由を感じる部分をデジタル技術で解決するようなイノベーションの中で「人間中心」の社会づくりに取り組んでいる。コロナ禍の中、世の中の変化の中心にあるのは、テクノロジーではなく、人間だということを再認識している。AIがもたらすイノベーションを考える中で、重要な方向性が「人間中心」であり、ニューノーマルで進めていく社会イノベーション事業のぶれない軸としている。

社会イノベーション事業を通じて、社会が直面する課題に率先して応え、SDGsの達成に貢献することを掲げている。SDGsはグローバルな社会・環境課題を解決することで持続可能な社会を実現し、人々のQuality of Lifeの向上をめざすものである。社会イノベーション事業はSDGsの達成に

貢献するものであり、持続的成長の源泉であると考えている。主要な事業を通じて達成に大きく貢献できるSDGsの目標を5つ、企業活動全体を通じて貢献する目標として6つを特定しているが、多岐にわたる事業分野を持っていること、SDGsのそれぞれの目標は相互にかかわっていることから、SDGsの17の目標すべての達成に向けて、直接的、間接的に携わる方針である。

## 5-3 丸井グループ

CEO MESSAGEの冒頭に「「利益かしあわせ」ではなく、「利益もしあわせも」です。」と記載されている。企業価値を以前はすべてのステークホルダーの「利益の調和」と定義していたが、これに「しあわせ」を加え、「利益としあわせの調和」とした。



図表4：企業価値の定義

出典：共創経営レポート 2020

利益としあわせは対立するものではなく、両者はつながっている。例えば、顧客の人生をより豊かにする体験を提供することでしあわせにすることができれば、顧客とのつながりが深まり、LTVは向上し、社員の働きがいも高まる。働きがいを感じている社員が社会課題や環境問題の解決をめざすビジネスに取り組むことができれば、地域社会や将来世代のしあわせにつながるだけでなく、取引先の利益にもつながり、ESGの向上を通じて株主の利益にもつながると考えている。

コロナ禍の中、緊急事態宣言にともない突然休業を余儀なくされ、収入がゼロになる取引先に丸

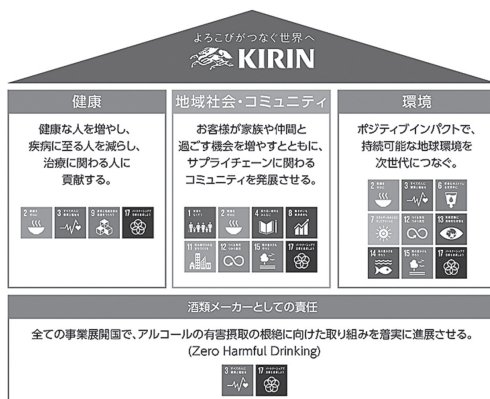


井として何ができるかについて議論した際に寄って立つところは「共創」の理念であった。具体的には取引先に対して休業中の家賃の免除を実施した。短期的には大きな損失だが中長期的には取引先とのパートナーシップ強化につながり、経済合理性もあるため、株主の賛同も得た。この施策は社員からも歓迎され、社内の一体感、コロナ禍を乗り越える士気が高まった。この出来事は危機の時こそ普段から掲げている経営理念の真価が問われ、それに従った意思決定、行動を起こすことの重要性を示している。

#### 5-4 キリンホールディングス

コロナ禍の中、不透明・不確実な時代だからこそ、ぶれたり迷ったりすることなく、しっかりとした「軸」を持ってグループ経営を行うために、CSV経営を貫く姿勢を示している。今年度からは財務目標だけではなく非財務目標としてCSVコミットメントの進捗・達成度を役員報酬の評価項目に加え、CSV経営を組織に一層浸透させていく考えである。

食や健康、地域社会、環境などの課題に事業を通じて取り組み、社会的価値の創造と経済的価値の創造を両立することによって、持続的な企業価値向上を追求している。



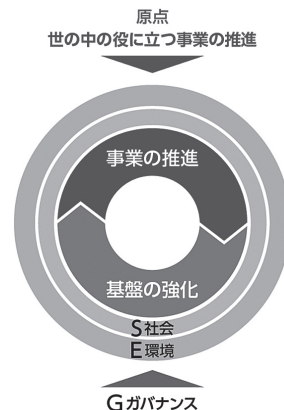
図表5：CSV重点課題

出典：CSVレポート 2020

社会とともに将来にわたり持続的に存続・発展していく上での重要テーマを「持続的成長のための経営諸課題：GMM」に整理している。社会課題を踏まえ、「酒類メーカーとしての責任」を果たすことを前提に、「健康」「地域社会・コミュニティ」「環境」の4つを「CSV重点課題」に選定している。

#### 5-5 大和ハウス工業

コロナ禍により先行きの不透明感が高まる事業環境の中、「事業の推進」とステークホルダーとの絆による「基盤の強化」を循環させることで価値を生み出し続け、経営ビジョン「人が心豊かに生きる社会の実現」を目指している。価値創造の源泉として、3つの基盤（人材基盤、顧客基盤、技術・ものづくり基盤）を強固なものにし、価値創造プロセスの好循環を加速させるために、社会と環境におけるリスクと機会を見極め、目標を設定している。



図表6：事業と基盤の循環図

出典：統合報告書 2020

経営ビジョン達成のために特定したマテリアリティの筆頭に「社会的課題を起点とした事業機会の拡大」を据えて、その中で「まちと住まいの再耕」を掲げている。このマテリアリティの取り組み

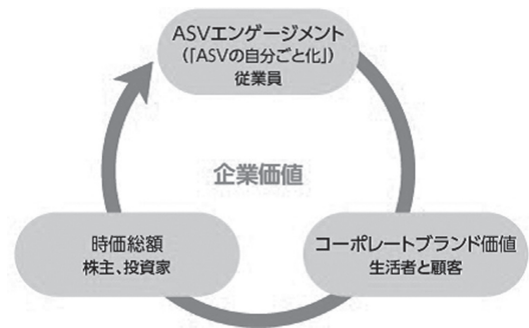
みによって、SDGsについては、「住み続けられるまちづくりを」を軸に、環境では、「エネルギーをみんなにそしてクリーンに」、社会では、「すべての人に健康と福祉を」などの項目について貢献していく。

コロナ禍が世界規模で深刻なものとなる中で、影響が最小限にとどまると思われる環境エネルギー事業の分野を大きく伸ばす方針である。マテリアリティの一つに「環境負荷の低減と企業収益の両立」を選定している。この取り組みとして、自社活動で得た省エネや再エネのノウハウを事業機会に活かしていく。

## 5-6 味の素

コロナ禍に対して、食生活の改善とヘルスケア事業を通じた貢献を目指している。社会価値と経済価値を両立するASV（Ajinomoto Group Shared Value）経営を深化させ、さらに高い次元でのSDGsへの貢献と価値創造の実現に取り組んでいる。

今後、激変する外部環境に対応しながらステークホルダーの期待に応えていくために、当社グループのビジョンを一新し、「アミノ酸のはたらきで食習慣や高齢化に伴う食と健康の課題を解決し、人びとのウェルネスを共創します」に改めた。このビジョンのもと、2030年を目指して、当社グループは10億人の健康寿命を延伸し、事業を成長させながら、環境負荷の50%削減に取り組んでいる。しかし、従業員一人ひとりが食と健康の課題解決に貢献していると実感しなければ、ビジョンを実現することはできない。そこで、顧客価値創出に対する従業員のエンゲージメント向上が経済価値を生み、経済価値が従業員に還元され、さらにエンゲージメントを高めるサイクルを企業価値と再定義した。これにより、ASV経営を目的として、全ての従業員が一丸となって企業価値を高めていくことを目指している。



図表7：企業価値の再定義

出典：統合報告書 2020

コロナ禍で多くの方が感染しているのを目の当たりにし、2030年の目指す姿として、「食と健康の課題解決企業」に生まれ変わると宣言している。食と健康に関わる生活習慣を改善することに企業活動を集中させるため、マテリアリティにも変更を加え、従来の「健康・栄養課題への貢献」を「食と健康の課題解決への貢献」に改定した。

ニューノーマルは消費行動に変化を及ぼしており、中期経営計画で掲げた戦略の一つである「健康を軸とした生活者への提供価値向上」もこの変化に合致することから、減塩や高齢者の低栄養といった健康課題の解決に資する製品開発を加速させている。

## 5-7 三井化学

コロナ禍に直面し、事業や組織のあり方を探りつつ、「グローバルに存在感のあるサステナブルな企業グループ」となるために経済・環境・社会の3軸経営を深化させ、社会課題解決に取り組んでいる。3軸において創出価値を最大化すると同時にリスクの低減に務めている。「社会」の重要な取り組みの一つがRose Value®製品の拡大である。



図表8：Rose Value®

出典：ESGレポート 2020

目指す未来社会「健康・安心な長寿社会」に向けて、当社グループがどのような価値を提供できるかを示すために、QOL向上貢献価値Rose Value®を設定している。SDGsなどの社会ニーズを踏まえた独自のQOL向上評価指標Rose Value® Indexを用いて評価を行い、持続可能な調達を考慮して、3つの貢献要素「くらしと社会を豊かにする」、「健康寿命を延ばす」、「食を守る」に当てはまる製品・サービスをRose Value®と認定している。

ESGやSDGsへの意識の高まりの中、企業は社会の公器としての役割を意識し、社会と企業のサステナビリティを追求していかなければならない。3軸経営の結果が見える化し、ステークホルダーと共有するコミュニケーション手段として、Rose Value®を導入している。長期経営計画のKPIにも設定し、Rose Value®製品を拡大している。また、この指標は社員たちが仕事に取り組む上での価値基準としても活用している。

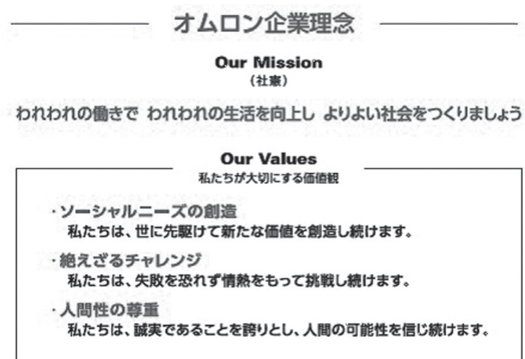
## 5-8 オムロン

コロナ禍により需要が落ち込み、個人消費にも悪影響が出ている一方、医療現場では、遠隔診療

がグローバルに進み、生産現場では、ソーシャルディスタンスを保ち、社員の健康を守るために人と協働するロボットによる新たな省人化ニーズに注目している。したがって、「総需要の減退」と「新たなニーズの始動」という2つの変化に向き合っている。

不確実性や急激な変化を前提とした環境下で、「企業理念経営」を実践している。自分たちの存在意義は何か、どんな社会的価値を提供すべきか、その本質を理解し、より現場に近いところで臨機応変に対応するために、経営と現場を支える人たちが連結し、迅速に意思決定を下すことができる組織を目指している。皆が同じ方向を向いて前を進んでいくために「共有できるもの、共鳴できるもの」として企業理念を位置付けている。

企業理念に関し、当社では「浸透」ではなく、「解放」という表現を使っている。企業理念で掲げるソーシャルニーズの創造を「自分ごと」として捉えれば、社員は自ら考え、行動する。そして仲間の企業理念の実践に周りが共鳴することで、世の中を変える大きなムーブメントになる。社員一人ひとりがより良い社会の実現に向けて一歩を踏み出す。その情熱を「解放」するのが企業理念経営であると考えている。



図表9：企業理念

出典：統合レポート 2020

売上を増加させていく成長力には課題が残り、「自走的成長力」を身につけるために全社一丸となって「両利きの経営」に取り組む方針である。「知の探索」と「知の深化」を同時に実現している企業ほどイノベーションを生み出しやすい。企業が永続的に発展していくために、「既存事業の深化」と「新規事業の探索」に、バランスよく取り組もうとしている。既存事業の成長だけでは飛躍的な売上成長は実現できないため、企業理念で掲げているソーシャルニーズの創造を通じて、新たな事業領域を創っていかうとしている。

## 6 考察

先進的な情報開示をしている8社の統合報告書について、コロナ禍の取り組みに関する非財務情報を中心に調査をした。その開示内容には大きく3つの特長が見て取れる。

1つ目は、企業の創業の理念、存在意義を表した経営理念に立脚した経営判断を行い、原点に回帰する姿勢である。不確実性の高い現在だからこそ、企業の寄って立つところを見直し、経営判断の軸に据える重要性が増している。経営理念は経営者の経営判断に資するだけではなく、社員のモチベーションを喚起し、組織としての一体感を生み出す原動力として重要な役割を担っている。

伊藤忠商事では、統合報告書のコンセプトを「不変の価値観「三方よし」の実践による企業価値の持続的拡大」としている。全社員、誰もが共感できる価値観を打ち出し、グループ全体の結束力を高めている。

丸井はコロナ禍の中、何ができるか、議論した際に寄って立つところは当社の「共創」の理念であった。その理念に従って取引先に対して休業中の家賃の免除を実施した。この施策は社員からも歓迎され、社内の一体感、コロナ禍を乗り越える士気を高めた。

オムロンは、不確実性や急激な変化を前提とした環境下で、「企業理念経営」を実践している。皆が同じ方向を向いて前に進んでいくためには「共有できるもの、共鳴できるもの」の重要性を再認識している。企業理念に関して当社では「浸透」ではなく、「解放」という表現を使い、社員一人ひとりがより良い社会の実現に向けて踏み出す情熱を「解放」するのが経営理念であると位置付けている。

2つ目は、SDGsへの積極的な取り組みである。

日立は、主軸である社会イノベーション事業を通じて、社会が直面する課題に率先して応えようとしている。社会イノベーション事業はSDGsの達成に貢献するものであり、持続的成長の源泉であると考えている。そして、多岐にわたる事業分野を持っていることからSDGsの17の目標すべての達成に向けて、直接的、間接的に貢献していくことを表明している。

三井化学は、「グローバルに存在感のあるサステナブルな企業グループ」となるために経済・環境・社会の3軸経営を深化させ、社会課題解決に取り組んでいる。SDGsなどの社会ニーズを踏まえた独自のQOL向上評価指標Rose Value® Indexを用いて評価を行い、3軸経営の結果を見える化してステークホルダーと共有するコミュニケーションツールとして活用し、「健康・安心な長寿社会」を目指している。

大和ハウス工業は、経営ビジョン「人が心豊かに生きる社会の実現」達成のために特定したマテリアリティの筆頭に「社会的課題を起点とした事業機会の拡大」を据え、その中で「まちと住まいの再耕」を掲げている。このマテリアリティの取り組みによって、SDGsについては、「住み続けられるまちづくりを」を軸に、関連する項目に取り組んでいる。

3つ目は、経済的価値と社会的価値の両立を目指している点である。



キリンは、コロナ禍の中、しっかりとした「軸」を持ってグループ経営を行うことが重要なことから、CSV経営を貫く姿勢を示している。

食や健康、地域社会、環境などの課題に事業を通じて取り組み、社会的価値の創造と経済価値の創造を両立することによって、持続的な企業価値向上を追求している。

味の素は、コロナ禍において、食生活の改善とヘルスケア事業を通じた貢献を目指している。創業以来一貫した、事業を通じて社会価値と経済価値を共創する取り組み（ASV経営）を深化させ、さらに高い次元でのSDGsへの貢献と価値創造の実現に取り組んでいる。ASVをミッションとビジョンを実現するための中核と位置付けた理念体系をOur Philosophyとして設定している。

以上3つの特長は、それぞれ別々のものではなく、密接に関係している。経済的価値と社会的価値の両立は持続可能な企業活動に不可欠な要素であると同時に、SDGsの達成に向けた取り組みにも合致するものである。また、この二つの価値は、ともすると対立、相反する恐れもあり、どちらかを重視しすぎると両立は難しくなる。そのため、経営理念にまで昇華させ、企業の根幹に据えることで経営者の意思決定や社員の行動にも浸透、解放させていく必要がある。経営理念にSDGsの思想、および経済的価値と社会的価値の両立の姿勢が含まれていることで日々の企業活動に実践されていく。コロナ禍の今だからこそ、創業の精神、企業の存在意義に立ち返ることが不確実性の高い状況の中、組織の一体感を生み出し、前進する原動力となる。

これまで述べてきた経済的価値と社会的価値の両立については、渋沢栄一の「論語と算盤」にも記述されている。渋沢は、「実業が盛んにならないと国の富は形にならない。その富をなす根源は基本的な道德であり、道德がなければ富は永続することはできない」と述べている。つまり、企業

は社会的価値を創造することによって持続的な利益を得ることができ、その活動が社会の発展をもたらすと主張している。だからこそ、論語と算盤という一見かけ離れたものを一致させることが必要だと説いている。

また、『論語と算盤』の教えを簡略化すると、「と、の力を持ちましょう」（渋澤 2020,p.70）となる。問題を解決する際には多くの場合、「〜か〜」というように「か、の力で解こうとする。この発想は物事を進めやすく、効率的である。一方、「と、の発想は一見矛盾するものをつなげようとする視点を持つことで新しいアイデアが生まれやすくなる。コロナ禍の中、不確実な状況においては、特にクリエイティブな発想が求められるため、「と、の力の必要性は高まっている。そして、この発想は、既存の知と既存の知を組み合わせる新しい知を創造するイノベーションの考え方とも合致する。

さらに渋澤は、「SDGsは『論語と算盤』の現代版」（前掲書,p.74）と述べている。SDGsは2030年まで「誰一人取り残さない」17のゴールを定めている。現状の延長線上ではなく、現状からの飛躍が必要なため、SDGsの達成には「と、の力は不可欠である。SDGsの掲げる目標は多岐にわたり、確実なセオリー、プロセスも存在しない。しかし、各企業や一人ひとりが取り組みを始めることで、その取り組みがランダムにつながり、飛躍を生み出すことが期待されている。

不確実性が増しているコロナ禍において、高評価企業の統合報告書で強調されている3つの特長（理念経営、SDGsの推進、社会的価値と経済的価値の両立）が、明治維新後の激動の時代に活躍した渋沢栄一の思想と合致していることは興味深い。

上記3つの特長は、コロナ禍がもたらすニューノーマルに適応し、企業活動を持続可能なものにするための針路を示している。

【引用・参考文献】

GPIF GPIFの国内株式運用機関が選ぶ「優れた統合報告書」と「改善度の高い統合報告書」.  
2019

GPIF GPIFの国内株式運用機関が選ぶ「優れた統合報告書」と「改善度の高い統合報告書」.  
2020

GRI GRIスタンダード 2016

IIRC IIRCフレームワーク 2013

United Nations Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015.

オムロン 統合レポート 2020.

キリンホールディングス CSVレポート  
2020.

ディスクロージャー&IR総合研究所 「統合報告書発行状況調査2019」最終報告 2020.

ディスクロージャー&IR総合研究所 「統合報告書発行状況調査2020」中間報告 2020.

ディスコ 就活生の企業選びとSDGsに関する調査 2020.

モニターデロイト SDGsが問いかける経営の

未来 日本経済新聞出版 2018.

伊藤忠商事 ESGレポート 2020.

伊藤忠商事 統合レポート 2020.

貝沼直之, 浜田宰【編著】 統合報告で伝える価値創造ストーリー 商事法務 2019.

丸井グループ 共創経営レポート 2020.

三井化学 ESGレポート 2020.

三井化学 三井化学レポート 2020.

渋谷栄一 守屋淳【訳】現代語訳 論語と算盤.  
ちくま新書 2010.

渋谷健 SDGs投資 朝日新書 2020.

水野雅弘 原 SDGsが生み出す未来のビジネスインプレス 2020.

大和ハウス工業 統合報告書 2020.

田瀬和夫 SDGs思考 インプレス 2020.

日本経済新聞 上場企業、38%減益 4～9月期最終 製造業半減 コロナ負の連鎖 2020年11月16日

日本能率協会. 日本企業の経営課題 2020.

日立製作所 統合報告書 2020.

味の素 統合報告書 2020.